

PROGRAMA DE NUEVOS DIRIGENTES

3da Conferencia de 2012: “Introducción al management japonés”.

“Aunque los principales programas vigentes en el mundo en materia de gestión de calidad y procesos de estandarización derivan del management japonés, si no se cambia la mentalidad del negocio, si no se adopta un nuevo enfoque sesgado a la satisfacción de los clientes y de nuestros propios RRHH, las normas muchas veces resultan letra muerta”.

En la tercera jornada de capacitación dentro del programa de Nuevos Dirigentes, la Bolsa de Comercio de Santa Fe recibió al Dr. José María Kokubu, especialista en management japonés.

El Dr. Kokubu es argentino, hijo de japoneses y recibió toda su formación profesional y académica tanto en Japón como en la Argentina.

En primer término el disertante dejó en claro que los principios del “management japonés” se pueden aplicar tanto a la producción y la industria como a los servicios, por ejemplo, los bancarios. Se trata de centrar la atención en el cliente y su satisfacción y para lograr este propósito el control de calidad se debe incorporar en todo el proceso; no sólo al final.

Aunque en Argentina solemos pensar que la aplicación de este tipo de sistemas no es viable por cuestiones contextuales, aumentar los niveles de competitividad se ha tornado verdaderamente un desafío de base para sobrevivir a las exigencias del mercado internacional. Y en este sentido, no importa la dimensión de las barreras culturales, “el sistema es bueno porque funciona”.

Relató que a fines de la década de los '70, especialmente las mujeres norteamericanas advirtieron que los autos japoneses, no se rompían y gastaba menos.

“A la mujer -dijo- en general no le gusta la mecánica y menos que el auto la deje a pie, por lo que las ventas de autos con origen japonés crecieron de una manera colosal en la década de los '80. Lo que llamamos ‘management japonés’ se tomó de la fábrica Toyota pero lo aplicaba toda la industria y se comenzó a hablar de ‘manufactura de clase mundial’ “, refirió el doctor Kokubu.

“Los norteamericanos quisieron conocer cuál era la diferencia y viajaron a Japón donde observaron los procesos de producción. Primero los copiaron y luego los adaptaron a sus necesidades empresariales. Al final de la década del '80, no había empresario que no hablara del ‘management japonés’. Sin saberlo, toda la producción lo fue incorporando, por ejemplo las Normas ISO”. La Norma ISO 9001 de Calidad, da cuenta de una gestión total de calidad en el proceso productivo”, precisó. En la práctica, la internacionalización del sistema japonés fue lo que dio forma a lo que hoy llamamos *lean manufacturing* o gestión de calidad total.

“La idea de gestión total de calidad no es inspeccionar el producto al final de su fabricación y si no está bien lo reproceso o lo deshecho. Si la primera alternativa es carísima, la segunda lo es más. El concepto significa ‘calidad construida dentro del proceso’, de ‘calidad incorporada en

todo el proceso', por eso el control final termina siendo un trámite más. Así todo el proceso tiene una impronta", refirió el conferenciante.

Para sintetizar las claves del sistema japonés, el disertante se refirió a cuatro elementos que conforman de alguna manera el "GPS" del sistema: (1) Pull; (2) Market in; (3) Facilitación; y (4) Herramientas de mejora continua.

El primer elemento (*pull*) implica básicamente cambiar y centrarse en la satisfacción de los clientes y de nuestros RRHH". Mi producto va a ser exitoso y mi empresa va a ser exitosa, en la medida en que mis clientes y mi personal estén contentos; "si mi cliente está contento, mi fábrica trabajará más, si mi personal está contento, mi fábrica mejora la productividad", remarcó. La idea es oponerse al tradicional enfoque *push* donde clientes y empleados son tratados como una variable más.

"Es igual que lo que ocurre en un restaurante: si mi cliente comió bien, vuelve e incluso es capaz de pagar más porque fue, además bien atendido. Es lo mismo que lo que pasa con un auto, que no se rompe; para los cuales hay buenos servicios de posventa y tiene larga garantía. Estas condiciones se transmiten boca a boca. El japonés descubrió que el éxito de su empresa estaba en la cercanía al cliente con la calidad", sostuvo el doctor Kokubu.

El segundo punto, *market in*, se contrapone a la idea tradicional del *product out*. Antes de entrar en vigencia el sistema japonés, los productos se fabricaban en cantidad y luego se "empujaba" a toda la organización a venderlos; sin estar pensando estrictamente en el cliente. En los países de tercer mundo esto aún está en boga y el problema es que este enfoque perjudica enormemente la relación de largo plazo entre la empresa y su entorno.

El tercer elemento, la facilitación, propone el estudio y la resolución de problemas concretos que tiendan a simplificar el trabajo de las personas dentro de la organización pero que, además, aumenten la rentabilidad. "En Japón, por ejemplo, se suele recurrir a la grabación de video de las tareas operativas. Estas se revisan una y otra vez y se identifican formas para hacer el trabajo más fácil y eficiente".

El último punto plantea la utilización de herramientas de mejora continua. Las técnicas retroactivas de resolución de problemas deben complementarse con actitudes proactivas que se anticipen a posibles dificultades. Además, el control debe trabajarse a fondo para corregir y mejorar los procesos.

El disertante enfatizó que la experiencia de Toyota es paradigmática pero es aplicable a cualquier tipo de industria, a la producción de alimentos y bebidas y de servicios. En cada etapa se puede mejorar la productividad y la competitividad. Para esto debe recuperarse el sentido común y generarse un cambio de mentalidad. El contexto no resulta taxativo. Pensemos lo que pasó a Toyota en los últimos años. Con el Sunami que afectó a Japón se destruyó la cadena de trabajo de la empresa; adicionalmente, ese mismo año, el yen tuvo una fuerte apreciación y aún se trabaja con 30% menos de energía. Las inundaciones y los problemas políticos de Tailandia también aportaron negativamente a la empresa; pero en este último trimestre, a pesar de todas las dificultades, Toyota volvió a liderar el mercado mundial de automóviles.